Commitment ladder

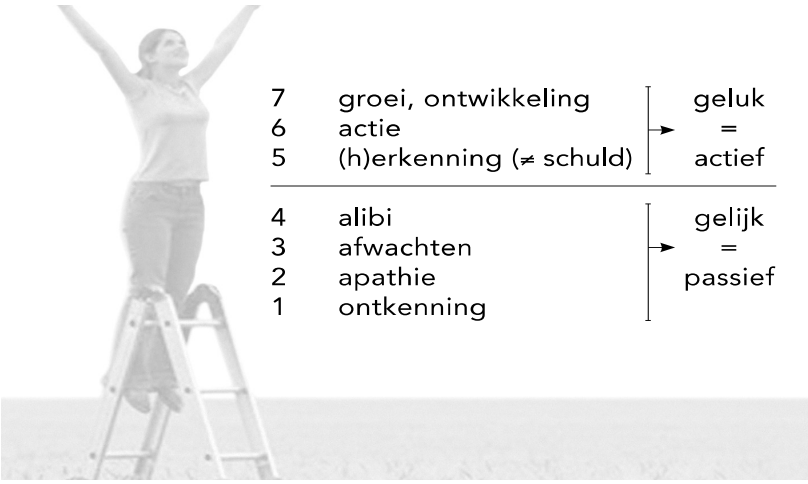
" Commitment" betekent verbintenis, maar ook gedrevenheid. Het is eigenlijk een combinatie van de verbintenis aangaan & de mate waarin jijzelf betrokken bent wat betreft die verbintenis. Het model van " de Commitmentladder" geeft schematisch weer in hoeverre je zelf in actie komt (verantwoordelijkheid neemt) of dingen laat gebeuren. Je kunt de commitmentladder dagelijks gebruiken als meetlat om te kijken waar je op de ladder staat, hoe actief ben je, in welke mate neem je je verantwoordelijkheid? Dit kan zowel zakelijk als privé.

De commitmentladder gaat ervan uit dat commitment een proces is. In dit proces zijn 7 basishoudingen ten opzichte van commitment te onderscheiden. Basishoudingen die variëren van "ontkenning" tot aan "ontwikkeling".
Onderaan de ladder is er ontkenning. Ontkenning dat het niet goed gaat, ontkenning dat actie gewenst is. Struisvogelpolitiek.
Bovenaan de ladder geldt het tegenovergestelde: je denkt er niet eens over na of je in actie moet komen. Actief en betrokken zijn is de weg naar succes! Je neemt als vanzelfsprekend eigenaarschap. (Het is dan ook wel te begrijpen dat wanneer iemand die bovenaan de ladder staat, zich enorm kan irriteren aan iemand onderaan de ladder!)

Tussen de onderste en bovenste tree zitten nog 5 fasen: apathie, passiviteit, alibi, (h)erkenning & actie .

In het model van de commitment ladder is een streep getrokken tussen de bovenste drie en de onderste vier, omdat hier duidelijk een grens ligt tussen passief blijven/ weerstand tonen en in actie komen. Op de onderste treden heeft men vaak wel degelijk (deels) gelijk in wat men zegt, maar men blijft passief (slachtoffer) en vertoont in gedrag vaak weerstand. Vooral in de ogen van diegenen boven de streep.

Zelf achter het stuur gaan zitten en je invloed laten gelden, maakt uiteindelijk gelukkiger! (actief, verantwoordelijkheid nemen). In het kader van de commitmentladder is je doen en laten een keuze. Gedrag is dus altijd een keuze, hoewel dit niet altijd even bewust hoeft te worden ervaren. Met de commitmentladder kun je dit bewustzijn verhogen.



Hieronder volgt een korte omschrijving per fase:

Succes: Bovenaan de ladder vinden we dus de weg naar succes en naar geluk. We zitten zelf achter het stuur, wij bepalen. We nemen onze verantwoordelijkheid en tonen eigenaarschap. Dit is niet per se de makkelijkste weg, maar wel de weg die uiteindelijk het meeste oplevert! (pro-activiteit is 'a way of life')

Actie: Je zou denken dat actie op zich goed genoeg is, maar hier betreft het een in actie komen terwijl een grote druk gevoeld wordt dat het resultaat behaald wordt. Je toont eigenaarschap, maar "moeten" of de angst dat het anders misgaat is vaak een drijfveer voor je actie. Het wordt als spannend ervaren, faalangst is aanwezig. (ik kom in actie maar vind het spannend of het wel/niet lukt)

(H)erkenning: Als je je op deze trede van de ladder bevindt, is er duidelijk erkenning van het feit dat actie noodzakelijk is. Je komt in beweging echter je voelt je niet eindverantwoordelijk voor het resultaat. (er moet iets gebeuren maar ik voel me niet eindverantwoordelijk)

Alibi: Op deze trede wil je wel in actie komen maar dan moet er bijvoorbeeld eerst meer budget zijn, of dan moet eerst de directie duidelijk richting aangeven, of…. Kortom, er zijn altijd wel excuses of legitieme redenen te benoemen om niet in actie te komen. (ik wil wel, maar dan moet eerst….)

Afwachten: Ook op deze trede houdt je je afzijdig van de actie en neem je een afwachtende houding aan. Eerst maar eens zien wat er allemaal gebeurt voordat je besluit ook initiatief te nemen. Deze mensen leggen eigenlijk hun lot (onbewust) in handen van een ander.(eerst nog maar eens zien!)

Apathie*:* Dit kun je veel zien bij medewerkers die het gehad hebben met al die reorganisaties. Ze lopen nergens meer warm voor. Ze zijn teleurgesteld, gefrustreerd en vermoeid. Deze mensen zijn vooral gericht op het verleden en laten hun (negatieve) ervaringen bepalend zijn voor hun (gebrek aan) enthousiasme voor de toekomst. (ik geloof er niet meer in, ik doe niet meer mee)

Ontkenning: Struisvogel gedrag, kop in het zand → er is geen actie nodig. Probleem niet benoemen. Er gebeurt niets (het gaat toch goed?).

Omgaan met de passieve rollen

Wanneer je zelf "boven de streep" zit, is het gemakkelijk om je te irriteren aan personen onder de streep. (Omgekeerd geldt dit overigens ook! Wees je daarvan bewust!). Zij laten in jouw ogen weerstand zien en soms kun je bijna niet snappen dat ze niet met je meegaan op de weg naar succes. Een valkuil is dat je hard gaat werken om hen te overtuigen van jouw goede bedoelingen, je plannen en de noodzaak tot actie. Of je vaart de solokoers en regelt het dan maar zelf. Maar is dit harde werken wel effectief? En kun jij alles alleen? Hoe staat het met jouw werkdruk?

Wanneer je de weerstandsvormen leert herkennen en onderscheiden, is een logische vervolgvraag hoe je effectief inspeelt op deze verschillende vormen. Elke weerstandsvorm vraagt namelijk om zijn eigen reactie. Situationeel reageren, of situationeel leiderschap, wordt daarmee een noodzakelijke vaardigheid om te kunnen inspelen op weerstand en eigenaarschap te stimuleren. Hieronder staan suggesties in situationeel reageren beschreven voor elke weerstandsvorm. Bedenk wel; voordat je deze reacties in praktijk brengt, is het herkennen van de weerstandsvorm van belang. Inlevingsvermogen, observeren en vragen stellen is dan ook je eerste stap.

Stap 1: Inleven in de weerstand:

- Wat gaat er in het hoofd om van deze persoon?
- Wat denkt en voelt hij/zij bij het onderwerp?
- Wat maakt dat het eigenaarschap niet getoond wordt? (een gebrek aan vaardigheden, motivatie, een onderliggende angst?).
- Als ik me verplaats in deze persoon, want vind ik dan van het onderwerp?
- Hoe liggen de belangen en prioriteiten van deze persoon?

Stap 2: Reageren op de weerstand:

- Alibi: nodig uit tot vragen stellen en beantwoord deze. Doorbreek het proces over wat er NIET kan (excuses) door te inspireren over wat er WEL kan en welke hordes (excuses) hiervoor nog genomen moeten worden.
- Afwachten: ga in gesprek over wat de verandering concreet voor de ander betekent en de noodzaak van diens bijdrage. Benoem dit zoveel mogelijk in positieve termen en spreek je waardering uit: "zonder jou missen we…", "jouw bijdrage zou opleveren dat we…".
- Apathie: geef erkenning en stimuleer door bijvoorbeeld te complimenteren op eerder getoond aanpassingsvermogen. Laat (in)zien dat dit niet de eerste verandering is die men goed heeft doorstaan. Luister naar de bezwaren en ervaringen die men heeft naar aanleiding van de eerdere veranderingen en herformuleer deze gezamenlijk naar tips voor de huidige situatie.
- Ontkenning: informeer. Leg uit wat het onderwerp is en waarom actie en eigenaarschap van belang zijn. Probeer dit zoveel mogelijk in positieve termen te doen: "als we…. doen, bereiken we …. (doel/stap naar het doel). Zie ook de theorie over "lonkend perspectief".

De Eik 39 6941 XB Didam - 06-19807749 – www.bureauemergo.nl - martine.wenting@bureauemergo.nl